

Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Di Era Ekonomi Kreatif (Studi Kasus Pada Ud. Gabe Ulos Pematangsiantar)

Gabe Pangihutan Sidauruk¹, Sunu Puguh Hayu Triono²

¹Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia
g.pangihutansidauruk@student.telkomuniversity.ac.id

²Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia
sunupuguhht@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Perkembangan ekonomi kreatif mendorong pelaku usaha untuk menyusun strategi bisnis yang adaptif dan inovatif. UD Gabe Ulos, sebagai pelaku usaha tenun ulos tradisional Batak, memiliki potensi pertumbuhan yang besar di era ini, namun dihadapkan pada berbagai tantangan dalam memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan daya saing. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kondisi internal dan eksternal UD Gabe Ulos; (2) mengidentifikasi faktor strategis yang memengaruhi pengembangan usaha; dan (3) merumuskan strategi yang tepat untuk mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan usaha. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara mendalam, focus group discussion (FGD), dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui evaluasi lingkungan internal menggunakan Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, evaluasi lingkungan eksternal menggunakan pendekatan PESTEL dan Porter's Five Forces yang dikombinasikan dalam External Factor Evaluation (EFE) Matrix, analisis posisi strategis dengan Internal-External (IE) Matrix, formulasi alternatif strategi melalui SWOT Matrix, serta penentuan prioritas strategi menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi UD Gabe Ulos dalam meningkatkan daya saing melalui strategi pengembangan yang relevan dan aplikatif. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi strategis bagi pengembangan UMKM berbasis budaya di era ekonomi kreatif.

Kata Kunci: ekonomi kreatif, strategi pengembangan, UMKM, tenun ulos, manajemen strategis.

Abstract

The growth of the creative economy compels business actors to formulate adaptive and innovative strategies. UD Gabe Ulos, a traditional Batak Ulos weaving enterprise, holds significant growth potential in this era, yet faces various challenges in expanding market reach and enhancing competitiveness. This study aims to: (1) analyze the internal and external conditions of UD Gabe Ulos; (2) identify strategic factors influencing business development; and (3) formulate appropriate strategies to support the sustainability and growth of the business. This research uses a descriptive qualitative approach with a case study method. Data collection techniques include observation, in-depth interviews, focus group discussions (FGDs), and document analysis. Data analysis was conducted through internal environment evaluation using the Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, external environment evaluation using the PESTEL framework and Porter's Five Forces combined into the External Factor Evaluation (EFE) Matrix, strategic positioning using the Internal-External (IE) Matrix, alternative strategy formulation using the SWOT Matrix, and prioritization using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). This research provides practical contributions for UD Gabe Ulos in enhancing competitiveness through relevant and applicable development strategies. Moreover, the results are expected to serve as a strategic reference for developing culture-based MSMEs in the era of the creative economy.

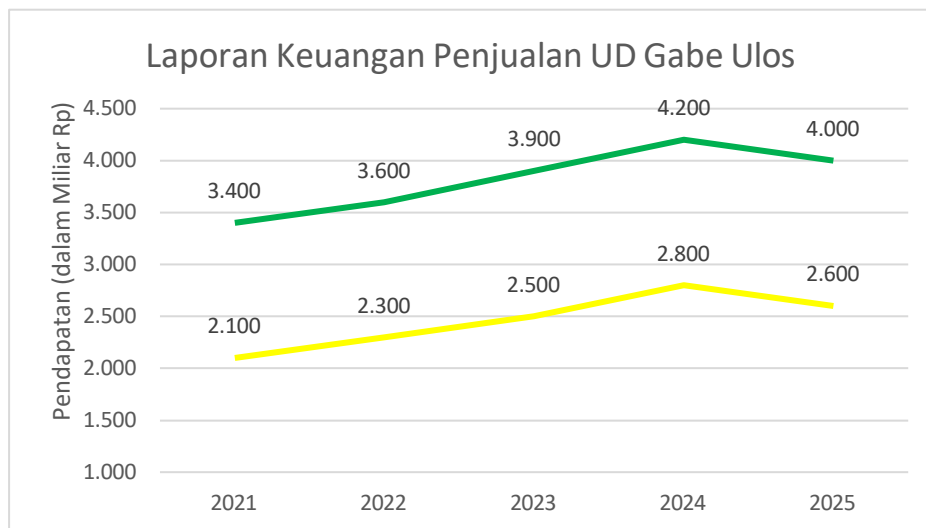
Keywords: creative economy, development strategy, MSMEs, Ulos weaving, strategic management.

1. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan pilar penting perekonomian Indonesia karena berkontribusi lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap sekitar 97% tenaga kerja nasional (Pringgabayu et al. 2025). Konsistensi kontribusi tersebut menunjukkan bahwa UMKM memiliki peran strategis dalam menjaga ketahanan ekonomi, termasuk pada periode pemulihan pasca-pandemi. Upaya pemerintah dalam memperluas akses pembiayaan, digitalisasi, dan peningkatan kapasitas pelaku usaha semakin memperkuat daya saing UMKM di tengah ekonomi global yang dinamis.

Salah satu subsektor UMKM yang berkembang pesat adalah industri kerajinan tekstil tradisional. Produk berbasis budaya seperti ulos mengalami peningkatan permintaan seiring tren desain modern dan meningkatnya minat masyarakat terhadap produk etnik (UKM Indonesia, 2024; Jalaludin & Dwinh, 2025). Ulos tidak hanya digunakan pada upacara adat, tetapi juga berkembang menjadi produk fashion dan dekoratif bernilai ekonomi tinggi (Pringgabayu et al., 2025). Hal ini menandakan peran penting industri kreatif dalam memperluas pasar dan menghidupkan kembali warisan budaya lokal.

Namun, di tengah peluang tersebut, pelaku UMKM ulos menghadapi berbagai tantangan, seperti persaingan dari produk tekstil pabrikan, maraknya ulos sintetis, dan keterbatasan akses pemasaran digital. UKM Indonesia (2024) menegaskan bahwa tanpa inovasi dan strategi pemasaran yang adaptif, UMKM kerajinan berpotensi tertinggal dalam kompetisi industri kreatif.



Gambar 1. Laporan Keuangan Penjualan UD. Gabe Ulos

Sumber: Data Internal UD. Gabe Ulos

Kondisi ini juga dialami oleh UD. Gabe Ulos, UMKM tenun ulos yang beroperasi di Pematangsiantar sejak 2001. Meskipun secara nasional permintaan ulos meningkat, kinerja penjualan UD. Gabe Ulos justru menurun pada tahun 2025. Berdasarkan diskusi dengan pemilik usaha, penurunan ini dipengaruhi oleh persaingan harga dari produk pabrikan, peredaran ulos tiruan, serta promosi digital yang belum optimal. Situasi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan strategi dalam memanfaatkan peluang industri kreatif.

Dalam konteks persaingan yang semakin kompleks, formulasi strategi menjadi langkah penting untuk meningkatkan daya saing UMKM. Analisis faktor internal dan eksternal melalui metode IFE, EFE, SWOT, IE Matrix, serta penentuan prioritas strategi dengan QSPM diperlukan untuk mengidentifikasi arah pengembangan usaha yang paling efektif (Saepudin et al., 2023; Arraya & Triono, 2025). Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan merumuskan strategi pengembangan usaha yang relevan bagi UD. Gabe Ulos agar mampu beradaptasi dan berkembang di era ekonomi kreatif yang kompetitif.

II. KAJIAN TEORI

Manajemen strategis merupakan proses menyeluruh yang terdiri dari perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan (David et al., 2016). Dalam era ekonomi kreatif yang ditandai dengan perubahan cepat, inovasi, dan persaingan tinggi, manajemen strategis menjadi kunci bagi UMKM untuk mempertahankan posisi kompetitif mereka (Robbins & Coulter, 2023; Wheelen et al., 2022). Thompson et al. (2022) menegaskan bahwa proses strategis harus mampu menganalisis situasi, menetapkan arah, mengeksekusi, serta mengevaluasi kinerja organisasi secara konsisten.

Mengacu pada David & David (2016), proses formulasi strategi dapat dijelaskan melalui tiga tahapan utama sebagai berikut:

1. *Input Stage*

Tahap ini berfokus pada pengumpulan informasi dasar mengenai kondisi internal dan eksternal organisasi. Dua alat utama yang digunakan adalah:

- Internal Factor Evaluation (IFE) untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan internal dalam fungsi bisnis seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan manajemen (Hitt et al., 2023; Thompson et al., 2022).
- External Factor Evaluation (EFE) untuk menganalisis peluang dan ancaman yang berasal dari faktor ekonomi, sosial, teknologi, politik, hukum, dan kompetisi (David et al., 2016; Johnson et al., 2023).

Analisis faktor makro juga sering diperkuat dengan PESTEL dan Porter's Five Forces untuk

memahami dinamika industri kreatif, perubahan preferensi konsumen, serta intensitas persaingan (Porter, 2023; Hill et al., 2022).

2. *Matching Stage*

Tahap ini mencocokkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk menghasilkan strategi alternatif. Alat utama pada tahap ini adalah:

- SWOT Matrix, yang menggabungkan faktor internal dan eksternal menjadi empat strategi SO, WO, ST, dan WT (David et al., 2016; Barney & Arkan, 2022).
- Internal–External (IE) Matrix, yang memetakan skor IFE dan EFE ke dalam sembilan sel untuk menentukan posisi strategis organisasi, seperti Grow & Build, Hold & Maintain, atau Harvest/Divest (Thompson et al., 2022; Grant, 2024).

Melalui tahap ini, organisasi dapat mengidentifikasi strategi yang paling relevan berdasarkan kesesuaian kemampuan internal dan peluang pasar.

3. *Decision Stage*

Tahap ini berfungsi untuk memilih strategi terbaik dari alternatif yang telah dihasilkan pada tahap sebelumnya. Alat utama yang digunakan adalah:

- Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), yang menilai daya tarik setiap strategi melalui Attractiveness Score (AS) dan Total Attractiveness Score (TAS) berdasarkan bobot faktor internal dan eksternal (David et al., 2016; Thompson et al., 2022).
- Strategi dengan nilai TAS tertinggi diprioritaskan untuk diimplementasikan karena dinilai paling sesuai dengan kondisi organisasi dan lingkungan industri.

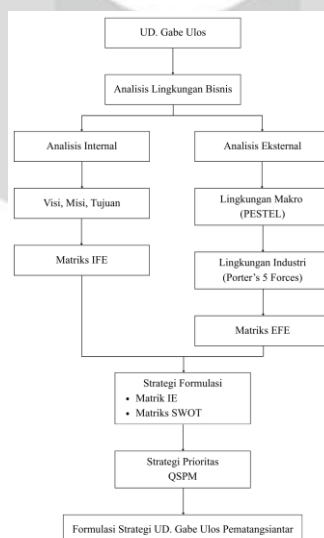
Tahap ini memastikan keputusan strategis dibuat secara objektif, terukur, dan berbasis data sehingga mampu meningkatkan daya saing UMKM di industri kreatif (Grant, 2024; Wheelen et al., 2022).

Melalui IFE, EFE, SWOT, IE Matrix, dan QSPM, proses formulasi strategi menjadi lebih sistematis dan komprehensif. Model ini relevan digunakan oleh UMKM seperti UD. Gabe Ulos untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yang adaptif, kompetitif, dan sesuai dengan tuntutan era ekonomi kreatif.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang difokuskan pada UD. Gabe Ulos di Pematangsiantar. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai dinamika internal dan eksternal usaha serta proses pengambilan keputusan strategis dalam konteks ekonomi kreatif. Studi kasus memungkinkan peneliti menelaah fenomena secara mendalam pada satu unit usaha sehingga strategi yang dirumuskan lebih kontekstual dan sesuai karakteristik industri tenun tradisional (Moleong, 2019).

Pengumpulan data dilakukan dengan memanfaatkan beberapa teknik secara simultan guna memastikan ketepatan informasi melalui mekanisme triangulasi. Data utama dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemilik, tenaga kerja, dan pihak yang terkait langsung dengan aktivitas pemasaran. Selain itu, observasi langsung digunakan untuk mengamati alur kerja, proses produksi, dan pola interaksi di lingkungan operasional. Aktivitas tersebut diperkuat dengan analisis dokumentasi, mencakup arsip usaha, laporan penjualan, dan dokumen internal lain yang relevan. Triangulasi sumber dan metode membantu memastikan validitas data dan meminimalkan bias (Sugiyono, 2023).



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Analisis data disusun mengikuti kerangka formulasi strategi dari David dan David (2016), yang terdiri dari tiga fase inti: tahap masukan (input), tahap pencocokan (matching), dan tahap penentuan (decision).

Pada tahap awal ini, peneliti mengidentifikasi kondisi lingkungan eksternal dan internal usaha. Lingkungan eksternal dianalisis untuk menemukan peluang serta ancaman yang berpengaruh terhadap keberlanjutan usaha, yang kemudian disistematisasi dalam External Factor Evaluation (EFE) Matrix melalui pemberian bobot dan rating berdasarkan tingkat relevansinya. Sementara itu, evaluasi kondisi internal meliputi sumber daya, proses produksi, kemampuan teknologi, dan aspek manajerial dirangkum dalam Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix untuk menggambarkan kekuatan dan kelemahan utama. Skor kumulatif dari EFE dan IFE menjadi dasar penentuan posisi usaha dalam IE Matrix, sehingga arah strategis dapat dipetakan secara objektif (Thompson et al., 2022).

Setelah faktor internal dan eksternal teridentifikasi, kedua kelompok faktor tersebut diintegrasikan menggunakan SWOT Matrix. Matriks ini membantu menghasilkan alternatif strategi berdasarkan perpaduan antara kekuatan dan peluang (SO), kelemahan dan peluang (WO), kekuatan dan ancaman (ST), serta kelemahan dan ancaman (WT). Proses pencocokan ini memungkinkan organisasi menemukan opsi strategi yang paling sesuai dengan realitas usahanya (David et al., 2016; Barney & Arian, 2022).

Pada tahap akhir, seluruh alternatif strategi yang telah terumuskan dinilai tingkat kelayakannya menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Matriks ini memberikan mekanisme penilaian berbasis pembobotan dan Attractiveness Score (AS) untuk menentukan tingkat ketertarikan relatif dari masing-masing strategi. Perhitungan Total Attractiveness Score (TAS) digunakan untuk memilih strategi prioritas yang dinilai paling efektif untuk meningkatkan daya saing UD. Gabe Ulos dalam industri kreatif yang berkembang pesat (Grant, 2024; David et al., 2016).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Matriks IFE

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strength)				
1	Kualitas produk ulos tinggi dan konsisten.	0,15	3,7	0,54
2	Pengrajin berpengalaman dan loyal terhadap usaha.	0,15	3,3	0,48
3	Reputasi baik dan pelanggan tetap di pasar lokal.	0,13	3,3	0,44
4	Dukungan keluarga dan struktur organisasi sederhana.	0,12	3	0,36
5	Nilai budaya dan keaslian produk yang kuat.	0,15	3,7	0,54
Kelemahan (Weaknesses)				
1	Pemasaran digital belum optimal.	0,07	1	0,07
2	Keterbatasan modal kerja dan peralatan produksi.	0,05	2	0,11
3	Inovasi desain produk masih rendah.	0,05	2	0,11
4	Ketergantungan pada penjualan konvensional.	0,07	1,3	0,09
5	Regenerasi pengrajin muda masih minim.	0,07	1,3	0,09
Total		1		2,83

Berdasarkan hasil perhitungan matriks IFE di atas, diperoleh skor tertimbang sebesar 2,83. Skor ini berada di atas nilai rata-rata 2,5, yang menunjukkan bahwa UD. Gabe Ulos memiliki posisi internal yang cukup kuat dalam mengelola kekuatan serta mengatasi kelemahan yang ada. Posisi internal yang kuat ini mencerminkan kemampuan usaha untuk mempertahankan kualitas serta daya saing di tengah perubahan permintaan konsumen dan dinamika pasar. Faktor kekuatan dengan skor tertinggi terdapat pada kualitas produk ulos yang tinggi dan konsisten, serta nilai budaya dan keaslian produk yang mencapai skor masing-masing 0,54. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan utama UD. Gabe Ulos terletak pada mutu produk dan karakter budaya yang melekat, sehingga menjadi daya tarik utama bagi pelanggan, khususnya di pasar lokal dan komunitas Batak. Selain itu, dukungan dari pengrajin berpengalaman dan loyal juga menjadi faktor penting yang memperkuat stabilitas produksi. Di sisi lain, kelemahan utama usaha terletak pada pemasaran digital yang belum optimal, yang hanya memperoleh skor 0,07. Keterbatasan ini membuat jangkauan pasar UD. Gabe Ulos masih terbatas pada metode penjualan konvensional. Beberapa kelemahan lain seperti keterbatasan modal kerja, rendahnya inovasi desain, serta minimnya regenerasi pengrajin muda juga turut memengaruhi daya saing usaha, meskipun masing-masing memiliki skor yang relatif rendah. Dengan skor IFE 2,83, UD. Gabe Ulos berada pada kondisi internal yang cukup stabil dan memiliki fondasi kekuatan yang dapat dioptimalkan. Upaya peningkatan pemasaran digital, inovasi desain, dan regenerasi pengrajin akan menjadi langkah strategis untuk memperkuat daya saing usaha di masa mendatang.

Tabel 2. Matriks EFE

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
1	Dukungan pemerintah terhadap pengembangan UMKM kreatif.	0,14	3,8	0,52
2	Tren meningkatnya minat masyarakat terhadap produk budaya lokal dan etnik.	0,16	3,8	0,6
3	Peluang pemasaran digital melalui media sosial dan <i>marketplace</i> .	0,16	4	0,63
4	Peluang kolaborasi antar-pelaku industri kreatif (<i>fashion</i> , pariwisata, budaya).	0,14	3,2	0,44
5	Peningkatan dukungan promosi dan pameran budaya dari pemerintah daerah.	0,12	3,5	0,41
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)				
1	Persaingan produk ulos modern dan pabrikan yang masif di pasaran.	0,04	1	0,04
2	Fluktuasi harga bahan baku tenun dan ongkos kirim.	0,06	2	0,12
3	Perubahan tren dan selera konsumen yang cepat.	0,06	2	0,12
4	Keterbatasan akses logistik ke luar daerah dan biaya distribusi tinggi.	0,06	1	0,06
5	Produk substitusi dari kain etnik daerah lain (misalnya batik, songket).	0,08	1,5	0,12
Total		1		3,06

Berdasarkan matriks EFE di atas, total skor tertimbang UD. Gabe Ulos adalah 3,06. Skor tertimbang yang berada di atas 2,5 menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi yang cukup kuat dalam mengelola peluang sekaligus mampu mereduksi dampak ancaman eksternal (David & David, 2016). Dengan demikian, UD. Gabe Ulos dinilai mampu memanfaatkan momentum meningkatnya minat masyarakat terhadap produk budaya sekaligus tetap tanggap terhadap risiko pasar. Faktor peluang dengan skor tertinggi berada pada pemasaran digital melalui media sosial dan marketplace dengan skor 0,63, yang menunjukkan bahwa strategi digital memiliki potensi signifikan untuk memperluas jangkauan pasar. Di sisi lain, ancaman utama yang paling rendah skornya adalah persaingan produk ulos modern dan pabrikan, yang hanya mencapai 0,04, menandakan bahwa produksi massal dari pabrik merupakan ancaman nyata terhadap keberlangsungan produk tenun tradisional yang membutuhkan waktu lebih lama dan biaya produksi lebih tinggi.

		Skor Tertimbang IFE		
		Kuat 3,00-4,00	Rata-rata 2,00-2,99	Lemah 1,00-1,99
		2,83		
Skor Tertimbang EFE	Tinggi 3,00-4,00 3,06	I	II	III
	Sedang 2,00-2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,00-1,99	VII	VIII	IX

Gambar 3. Matriks IE
Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Berdasarkan Matriks IE di atas, skor tertimbang IFE sebesar 2,83 dan skor tertimbang EFE sebesar 3,06 menempatkan UD Gabe Ulos pada kuadran I. Posisi ini menggambarkan bahwa perusahaan memiliki kondisi internal yang baik serta didukung oleh peluang eksternal yang sangat kuat. Dengan berada pada kuadran I, perusahaan termasuk dalam kategori *grow and build*, yang berarti UD Gabe Ulos berada dalam fase yang tepat untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan kapasitas usaha. Strategi yang direkomendasikan untuk posisi ini mencakup berbagai strategi pertumbuhan, seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan

pengembangan produk. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan strategi integratif, seperti integrasi ke depan melalui perluasan jaringan distribusi, integrasi ke belakang dengan memperkuat akses bahan baku, serta integrasi horizontal melalui kerja sama dengan sesama pelaku industri kreatif (David & David, 2016). Kombinasi strategi tersebut diharapkan mampu memperkuat posisi UD Gabe Ulos di pasar budaya lokal maupun nasional, sekaligus meningkatkan daya saing dalam industri tekstil tradisional.

Tabel 3. Matriks SWOT

INTERNAL EKSTERNAL	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
	1. Kualitas produk Ulos tinggi dan konsisten 2. Pengrajin berpengalaman dan loyal 3. Reputasi baik dan pelanggan tetap di pasar lokal 4. Dukungan keluarga dan struktur organisasi sederhana 5. Nilai budaya dan keaslian produk yang kuat	1. Pemasaran digital belum optimal 2. Keterbatasan modal kerja dan peralatan produksi 3. Inovasi desain produk masih rendah 4. Ketergantungan pada penjualan konvensional 5. Regenerasi pengrajin muda masih minim
OPPORTUNITY (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1. Dukungan pemerintah terhadap UMKM kreatif 2. Tren meningkatnya minat masyarakat terhadap produk budaya lokal 3. Peluang pemasaran digital melalui media sosial dan marketplace 4. Kolaborasi antar pelaku industri kreatif 5. Dukungan promosi dan pameran budaya dari pemerintah daerah	1. Mengembangkan produk kreatif berbasis nilai budaya lokal dengan sentuhan desain modern. Menggabungkan kekuatan S1, S2, dan O2 untuk menghasilkan produk yang tetap autentik namun relevan dengan tren fashion. 2. Memanfaatkan dukungan pemerintah dan program UMKM untuk memperkuat kapasitas produksi. Menggunakan S4 dan S5 dengan O1 & O5 agar perusahaan mampu mengikuti pameran, mendapatkan pelatihan, serta mengakses pembiayaan mikro. 3. Memperluas promosi digital dengan menonjolkan keunikan produk budaya. Menggunakan reputasi (S3) dan peluang digital (O3) untuk membangun branding online melalui website dan marketplace.	1. Mengadakan pelatihan digital marketing dan desain produk dengan dukungan dinas terkait. Memanfaatkan O1 dan O5 untuk mengatasi W1 dan W3 sehingga meningkatkan kemampuan promosi dan inovasi produk. 2. Mengakses pendanaan UMKM kreatif untuk menambah modal dan memperbaiki peralatan produksi/ Menghubungkan O1 dengan W2 agar perusahaan dapat meningkatkan kapasitas produksi dan kualitas hasil tenun. 3. Mengembangkan kolaborasi dengan desainer muda dan pelaku industri kreatif. Menggabungkan O4 dengan W3 & W5 untuk meningkatkan daya tarik produk dan menarik regenerasi pengrajin muda.
THREAT (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1. Persaingan produk ulos modern dan pabrian massal 2. Fluktuasi harga bahan baku dan ongkos kirim 3. Perubahan tren dan selera konsumen yang cepat 4. Keterbatasan akses logistik ke luar daerah 5. Produk substitusi dari kain etnik daerah lain.	1. Memperkuat branding produk Ulos tradisional sebagai simbol identitas budaya otentik. Menggunakan S1 dan S5 untuk mengatasi ancaman T1 dan T5 dengan menegaskan diferensiasi budaya terhadap produk substitusi. 2. Membangun jaringan distribusi dan kemitraan antar daerah. Menggabungkan S3 dan S4 untuk mengatasi T4 agar produk dapat menjangkau pasar luar daerah secara efisien.	1. Melakukan efisiensi produksi dan pengelolaan bahan baku secara kolektif. Mengatasi W2 dan T2 dengan mengoptimalkan pembelian bahan baku bersama dan mengontrol biaya produksi. 2. Diversifikasi produk dan saluran penjualan. Menggabungkan W4 dengan T3 dan T4 untuk mengurangi ketergantungan pada pasar lokal melalui penjualan online dan produk variasi. 3. Program regenerasi pengrajin muda berbasis pelatihan dan magang. Menjawab W5 dan T1 dengan

	3. Mengembangkan produk turunan Ulos yang adaptif terhadap perubahan tren. Menggunakan S2 dan S5 untuk merespons T3 (selera konsumen) dengan inovasi produk seperti tas, selendang, dan aksesoris modern.	memperkuat kesinambungan produksi serta menjaga keaslian teknik tenun tradisional.
--	---	--

Berdasarkan Matriks SWOT, alternatif-alternatif strategi yang telah dirumuskan akan dievaluasi menggunakan QSPM, Hasilnya akan menunjukkan strategi dengan attractiveness score tertinggi yang akan menjadi prioritas utama untuk diimplementasikan bagi perusahaan

Tabel 4. Hasil QSPM

Urutan Prioritas	Strategi	Total TAS	Deskripsi Singkat
1	SO1	5.90	Mengembangkan produk
2	WT3	4.04	Melakukan diversifikasi produk dan memperluas saluran penjualan
3	ST1	4.94	Memperkuat branding
4	WO1	3.98	Mengadakan pelatihan digital marketing

Hasil analisis QSPM menunjukkan konsistensi dengan posisi strategi yang tergambar melalui Matriks IE, di mana UD Gabe Ulos berada pada kategori Grow and Build ringan. Namun, mengingat karakteristik UMKM tekstil tradisional yang membutuhkan penguatan fondasi internal sebelum melakukan ekspansi agresif, fokus strategi lebih diarahkan pada peningkatan nilai produk, penguatan identitas budaya, serta optimalisasi pemasaran dan kapasitas operasional.

Strategi dengan nilai Total Attractiveness Score (TAS) tertinggi adalah SO1, yaitu strategi pengembangan produk kreatif, dengan skor 5,90. Strategi ini dinilai paling relevan karena memberikan ruang bagi UD Gabe Ulos untuk memanfaatkan kekuatan internal berupa kualitas tenun, autentisitas motif, dan keterampilan pengrajin, sekaligus menanggapi tren meningkatnya minat masyarakat terhadap produk budaya lokal. Pengembangan produk memungkinkan variasi yang lebih modern tanpa meninggalkan nilai budaya, sehingga memperkuat diferensiasi dari produk pabrikan dan ulos sintetis. Strategi ini juga dianggap paling realistis dijalankan dalam kondisi keterbatasan sumber daya karena berfokus pada optimasi kompetensi yang sudah dimiliki.

Strategi berikutnya yang memperoleh nilai tinggi adalah ST1 dengan skor 4,94. Strategi ini menekankan pentingnya memperkuat branding sebagai identitas usaha. Branding yang kuat berbasis budaya Batak dapat meningkatkan nilai tambah produk dan membantu usaha bertahan di tengah persaingan yang melibatkan produk substitusi dengan harga lebih rendah. Penerapannya dapat meliputi storytelling budaya, penggunaan label yang menonjolkan keaslian, serta komunikasi visual yang konsisten melalui media sosial.

Pada urutan ketiga terdapat strategi WT3 dengan nilai TAS 4,04. Meskipun skornya berada di bawah dua strategi sebelumnya, diversifikasi produk dan perluasan saluran penjualan tetap menjadi langkah pelengkap yang penting untuk mengurangi risiko dari ancaman eksternal seperti meningkatnya produk modern dan tiruan. Diversifikasi dapat diarahkan pada produk turunan berbahan ulos, sementara perluasan saluran distribusi melalui marketplace dan jaringan reseller dapat memperluas jangkauan pasar.

Strategi terakhir adalah WO1, pelatihan digital marketing, dengan skor 3,98. Walaupun memiliki nilai paling rendah, strategi ini berfungsi sebagai penguat yang penting untuk mendukung efektivitas strategi inti. Peningkatan kemampuan digital marketing sangat diperlukan mengingat pemasaran daring masih menjadi kendala utama bagi UD Gabe Ulos. Dengan meningkatnya literasi digital, usaha akan lebih mampu memanfaatkan media sosial, platform marketplace, dan konten visual untuk memperluas eksposur produk.

Secara keseluruhan, hasil QSPM menunjukkan bahwa strategi yang berorientasi pada kreativitas produk dan penguatan nilai budaya menjadi prioritas utama. Strategi pendukung seperti diversifikasi dan peningkatan kemampuan pemasaran digital tetap diperlukan untuk menjaga keberlanjutan usaha dan memperkuat posisi UD Gabe Ulos dalam kompetisi industri tekstil etnik.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi, serta analisis menggunakan Matriks IFE, EFE, SWOT, IE, dan QSPM, dapat disimpulkan bahwa UD. Gabe Ulos masih menghadapi sejumlah kelemahan dalam operasionalnya di era ekonomi kreatif. Beberapa kendala utama yang ditemukan meliputi belum optimalnya pemasaran digital sehingga jangkauan pasar masih terbatas, variasi produk yang kurang beragam untuk menarik minat generasi muda, kapasitas produksi yang rendah dan bergantung sepenuhnya pada tenaga pengrajin manual, serta dokumentasi stok dan bahan baku yang belum terdigitalisasi sehingga berpotensi

menimbulkan ketidaktepatan data. Selain itu, desain kemasan yang masih sederhana, minimnya kerja sama dengan komunitas budaya atau penyelenggara event, kurangnya intensitas promosi offline, serta absennya pelatihan inovasi motif bagi pengrajin turut memperlemah daya saing usaha.

Di sisi lain, hasil analisis eksternal melalui Matriks EFE menunjukkan bahwa UD. Gabe Ulos memiliki peluang besar untuk berkembang, terutama karena meningkatnya minat masyarakat terhadap produk budaya lokal, tingginya permintaan terhadap kerajinan etnik, dan adanya dukungan pemerintah bagi UMKM kreatif. Meskipun demikian, ancaman tetap perlu diantisipasi, seperti hadirnya produk tekstil modern dengan harga lebih murah, persaingan dari pengrajin sejenis, perubahan selera pasar yang cepat, serta ketergantungan pada metode pemasaran konvensional yang dapat menghambat perluasan pasar.

Melalui integrasi hasil analisis IE, SWOT, dan QSPM, diperoleh bahwa strategi pengembangan usaha yang paling tepat bagi UD. Gabe Ulos adalah strategi grow and build dengan prioritas utama pengembangan produk kreatif berbasis budaya lokal. Strategi ini menjadi pilihan utama karena memperoleh nilai Total Attractiveness Score tertinggi dalam QSPM dan dinilai paling efektif dalam memaksimalkan kekuatan internal sekaligus memanfaatkan peluang eksternal. Selain pengembangan produk, usaha ini juga perlu memperkuat pemasaran digital melalui media sosial dan marketplace, memperluas kolaborasi dengan komunitas budaya, dan meningkatkan kapasitas produksi agar mampu memenuhi permintaan pasar yang terus berkembang.

Implementasi strategi tersebut dapat dilakukan secara bertahap melalui pengembangan desain serta varian ulos yang lebih modern namun tetap mempertahankan nilai budaya, pemanfaatan platform digital seperti Instagram, Facebook, Shopee, dan Tokopedia secara optimal, keikutsertaan dalam pameran budaya serta event UMKM untuk memperluas jejaring pemasaran, peningkatan kompetensi pengrajin melalui pelatihan inovasi desain, serta penguatan sistem operasional melalui pencatatan stok yang lebih rapi dan terstruktur. Dengan penerapan strategi ini, UD. Gabe Ulos diharapkan dapat meningkatkan daya saing, memperluas pasar, dan tumbuh secara berkelanjutan dalam ekosistem ekonomi kreatif yang semakin kompetitif.

Bagi UD. Gabe Ulos, disarankan untuk:

1. Berdasarkan hasil analisis IFE, EFE, serta strategi prioritas yang dihasilkan dari QSPM, UD. Gabe Ulos disarankan untuk mulai memaksimalkan strategi yang memiliki nilai daya tarik tertinggi. Langkah utama yang dapat dilakukan mencakup peningkatan kualitas produksi dan diversifikasi motif ulos, optimalisasi pemasaran digital melalui media sosial dan marketplace, serta memperkuat kerja sama dengan komunitas budaya maupun event ekonomi kreatif. Upaya ini penting untuk memperluas pasar, meningkatkan visibilitas merek, serta mengimbangi dinamika permintaan konsumen di pasar modern.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk:

1. Penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan manajemen strategis, khususnya melalui penggunaan alat analisis seperti IFE, EFE, SWOT, IE, dan QSPM, sangat relevan dalam mengkaji pengembangan usaha sektor UMKM berbasis budaya. Metode-metode tersebut membantu memberikan gambaran komprehensif mengenai posisi internal dan eksternal perusahaan serta menentukan strategi yang paling prioritas. Oleh karena itu, penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan kajian serupa pada usaha berbasis kerajinan, budaya, atau industri kreatif, terutama di tengah perubahan tren dan persaingan pasar yang semakin cepat.

REFERENSI

- Arraya, I. G. R. T., & Triono, S. P. H. (2025). Business Strategy Formulation using IE and SWOT Matrix: Case Study of Medical Device Company. *Multidisciplinary Science Journal*.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2022). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (6th ed.). Pearson Education.
- David, F.R., & David, F.R. (2016). *Manajemen Strategik – Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing* (Edisi 15). Jakarta: Salemba Empat.
- Grant, R. M. (2024). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition (11th ed.). Wiley.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2022). Strategic management: Theory: An integrated approach (14th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2023). Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization (14th ed.). Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2023). Exploring strategy: Text and cases (13th ed.). Pearson Education.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2023). Laporan transformasi digital UMKM di Indonesia. Kominfo Press.
- Pringgabayu, D., Alamsyah, M. I., Yunita, I., & Yusoff, Y. M. (2025). Peningkatan Kompetensi Digital UMKM Fesyen melalui Coaching Clinic Literasi Digital di Pasar Modern Sinpasa Bandung. *Jurnal Abdi Masyarakat Indonesia*, 5(4), 1277–1286.
- Porter, M. E. (2020). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2023). Management (15th ed.). Pearson Education.
- Saepudin, S. M. N., Djunita, R., & Alfianur, F. (2023). Kajian Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan

- Business Model Canvas (BMC), Analisis SWOT dan Matriks TOWS pada CV. Sinar Dua Putra. *Journal of Indonesia Business Research (JIBR)*, 1(1), 101–107.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2022). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (23rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2022). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16th ed.). Pearson Education.

